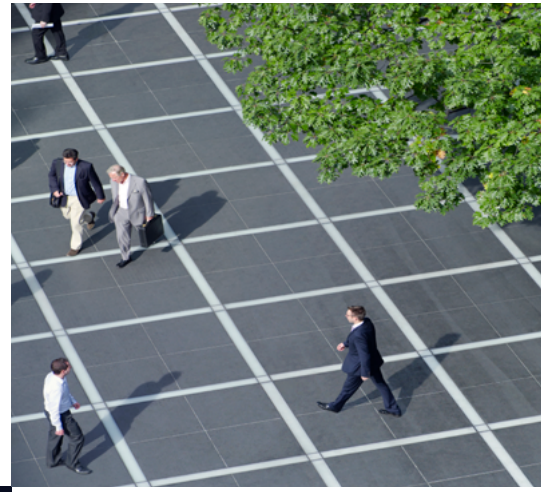


初创企业：如何化解 成长的烦恼破茧前行？



摘要

在近期发布的普华永道独角兽CEO调研2018《解密独角兽：共筑中国未来新经济》中，我们总结了独角兽企业之所以迅速成长为高估值企业的秘诀：

- 秉承“技术为王、数据驱动”，颠覆性科技不断涌现，善于在变革中抢占先机，将创新转换成商业价值；
- 富有开放思维及合作精神，通过战略合作的方式最大程度拥抱技术发展和商业环境的变化；
- 在快速迭代的时代，更需以速度取胜，“天下武功，唯快不破”，大多数受访企业在八年内成为独角兽。

近年来在“大众创业、万众创新”政策措施的激励下，大众创业活力进一步迸发。晋升为独角兽（估值超过10亿美金）是许多创业者的梦想。那么，他们与独角兽的差距在哪里？在实现超越的旅程中又面临哪些挑战？如何才能实现变身独角兽的纵身一跃呢？

继独角兽CEO调研2018之后，我们又与一批快速成长型初创企业的高管们进行了调研和访谈，从而观察他们与独角兽CEO们观点的异同，对公司发展提出可行性建议，给出普华永道各业务条线相关服务的推荐，以帮助公司弥合差距，打造核心竞争力，助力其早日跻身独角兽阵营。

目录



04 融资破局



07 夯实内功



10 激发潜能



13 赋能未来



16 未雨绸缪

19 小结

01

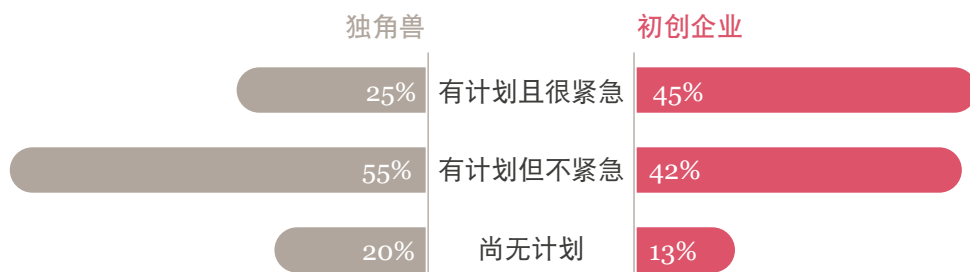
融资破局



随着严监管、去杠杆等一系列宏观政策的影响，企业融资越来越困难成为不争的事实。我们的调研发现，与独角兽企业相比，初创型企业面临着更大的资金困境和融资压力。我们的主要发现和建议如下：

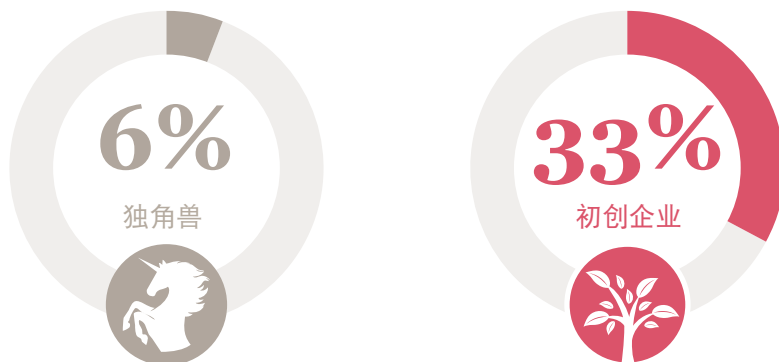
- 受访初创公司中，有**41%**将资金链视为公司成立以来所面临的**最大危机**，而受访独角兽企业中，这个数字只有**26%**。
- 未来24个月，有45%的受访初创企业表示有很紧急的新一轮融资计划，而在独角兽企业中，仅有25%表示有紧急计划进行融资。

未来24个月新一轮融资的计划



- 在选择投资者时，独角兽企业和初创型企业最看重的前两大因素都是带来业务和流量和品牌价值，但初创型企业其次最看重的因素是“帮助下一轮融资”，这一因素仅仅被独角兽企业排在第六位。
- 受访初创型企业中有33%表示未来两年内有计划被更大的公司并购，但独角兽企业这一比例仅为6%，进一步说明初创型企业可能面临着更剧烈的市场竞争及融资压力。

未来24个月有计划被更大的公司并购



普华永道报告显示，2018年上半年，中国市场投资并购交易金额跌至3,483亿美元，跌幅达18%；相较2017年下半年，各大主要类型并购交易金额均发生回落，其中境内战略并购交易金额约下滑了27%，私募股权基金并购交易金额下降11%，海外并购交易金额下降25%，交易并购步伐放缓¹。

在资本投资趋紧的形势下，我们建议初创企业的融资计划需趋于理性。同时加强现金流管理、拓宽融资渠道、挖掘对口的融资渠道并建立有效的资金管理平台，以避免因融资不利和现金流紧张陷入困境。

我们建议企业在有融资需求的时候积极获取包括普华永道在内的专业机构的帮助，譬如，为了帮助企业快速匹配资金，普华永道于2013年上线了企业融资并购信息平台 (Deal Sourcing Platform/DSP)，借助普华永道全球专业网络，及各类型投资人网络，进行快速精准匹配，及时地将合适的项目对接给合适的财务/战略投资方，并为融资方及投资方提供财务顾问服务，满足不同阶段公司及项目个性化需求。

企业融资并购信息平台

融资/出售方需求

- 有融资需求的企业，为企业发展寻求资金。
- 有出售需求的个人或机构股东，如企业个人股东寻求出售，机构投资人寻求一级市场退出等。



企业融资并购信息平台

投资方需求

- 私募股权基金投资者，如成长型私募基金、风险投资、并购基金、特殊机会投资等。
- 战略投资者，如国内大型企业、上市公司、大型跨国企业等。



企业融资并购信息平台联系人

刘晏来

普华永道中国内地及香港私募股权交易主管合伙人

☎ 电话: +86 (21) 2323 3951 ✉ 邮箱: roger.liu@cn.pwc.com

1. 《2018年上半年中国企业并购市场中期回顾与前瞻》，普华永道，2018年8月。

02

夯实内功

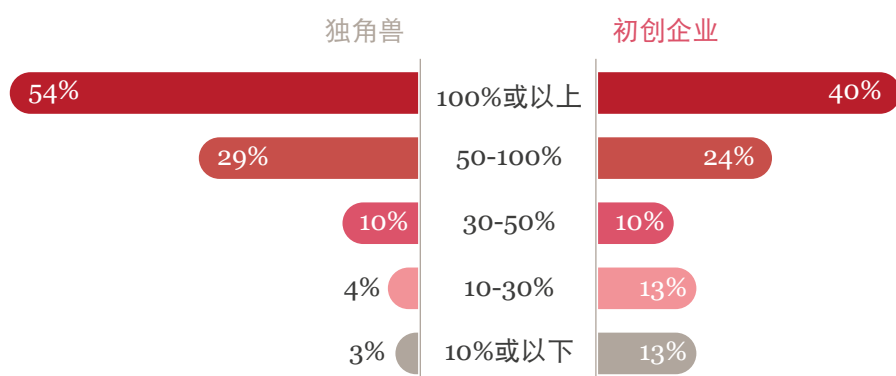
↑ 27%

101010110110100101

随着投资者的投资策略逐渐趋于理性和务实，无疑他们更垂青于风险系数低、收益回报高的项目，同时被投企业的正向现金流显得尤为重要，相较之下，受访独角兽企业的财务数据较初创企业表现更为抢眼。

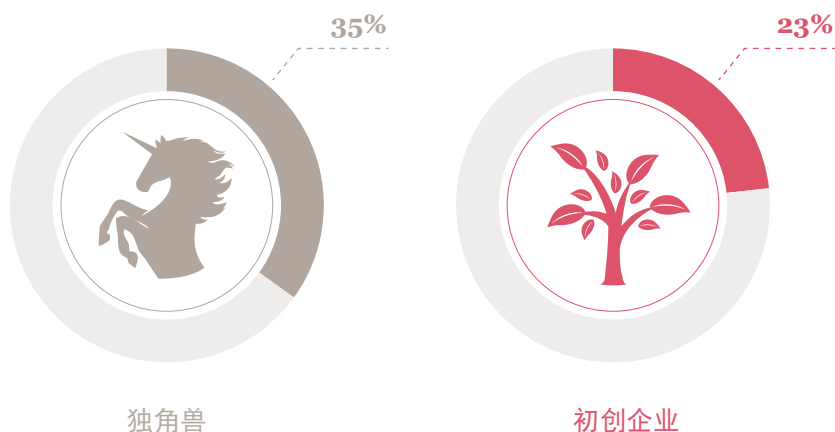
- **83%**的受访独角兽企业上一个财年的营业总额相比之前一年的增长率在50%以上，而受访初创型企业的这一数字仅为**64%**。26%的受访初创企业上一个财年的营业总额相比之前一年的增长率仅在30%或以下，独角兽这一比例仅为7%。

公司营业总额同比增长率



- 受访独角兽企业35%已经盈利，而只有23%的受访初创型企业已经盈利，低于独角兽企业。

企业盈利情况



鉴于资本市场的降温，打造核心竞争力、夯实内功，安然度过寒冬是许多初创企业的当务之急。初创企业需重视现金流和投资者关系管理，在财税方面做好规划，善用各种税务优惠措施。我们建议初创企业在开源的同时，需要进一步通过优化管理提升控制成本和提高盈利的能力。

譬如，企业必须在财税方面做好顶层设计和长远规划，规避对业务经营和股权结构产生重大不利影响的税务问题（如开票、增值税、持股平台、VIE架构等）。同时，企业应当善于利用税务优惠政策，在利润释放和估值提升之前进行主动规划和设计（如软件企业、高新技术企业，财政扶持等）。



初创企业财税规划联系人

王祖耀

普华永道中国科技、媒体及通信行业（TMT）税务合伙人

☎ 电话：+86 (21) 2323 3793 ✉ 邮箱：rock.wang@cn.pwc.com

同时，处于快速发展期的初创企业可能并不具备专业的财税人员，普华永道财务伙伴计划(MyFinancePartner)可以成为初创企业虚拟的财务负责人和税务经理，为初创企业成功之路上不同阶段的需求，提供量身定制的服务。

企业业务发展阶段及所需财务职能



财务伙伴计划联系人

王威

普华永道中国科技、媒体及通信行业（TMT）税务主管合伙人

☎ 电话：+86 (10) 6533 3113 ✉ 邮箱：steven.wong@cn.pwc.com

03

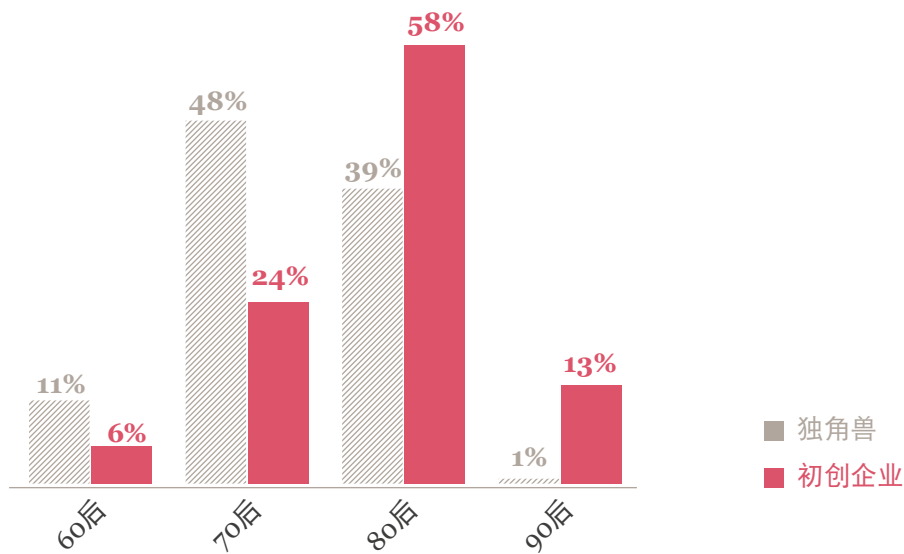
激发潜能



根据调研，初创企业两次以上的创业者和独角兽企业比例相当，都接近70%，说明创业家的一些共同特质，坚忍不拔、蓄势待发。初创型企业的掌舵团队更为年轻，初创型企业也将是新一代杰出企业家的试金石。

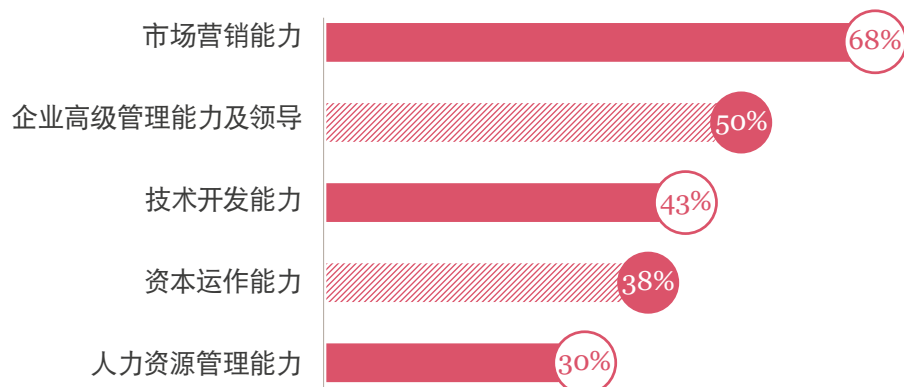
- 受访独角兽企业的高管约有一半是70后，而初创型企业的高管80后占比接近六成（58%）。90后高管在受访独角兽企业中还是廖若星辰，仅占1%，在受访初创型企业的高管中，90后占比达到13%。

受访高管年龄段



- 在披露信息的企业中，45%的受访初创企业表示，现有人才明显存在能力缺口，远高于独角兽企业的28%，说明独角兽企业因其已经建立起来的知名度更容易获得雇员认可。

初创企业认为对业务影响程度最大的人才能力缺口（多选）



- 就从业背景而言，21%的受访独角兽企业高管曾经任职于BAT，但这一比例在初创型企业中仅占3%。

我们认为，对于初创型企业而言，吸引有相关经验的高管和关键人员可谓成功关键。这不仅可以让企业少走弯路，提升团队竞争力，而且可以让投资人看到企业的发展潜力。投资人，特别是在前期风险投资阶段，会更看重团队的组成和人员的资质和经历。

股权激励便是一种初创公司有效的员工激励机制，它可以使公司以较小现金成本提供有竞争力的工资吸引人才，并使员工和企业目标一致、利益相融、形成利益共同体。这已经成为创业企业的“刚需”。

设计一个有效的股权激励方案，我们建议从股权治理、人力资源、财税维度、法律维度四个维度切入进行设计，着重关注以下要点：

- 激励工具的选择、激励总量和分配、绩效链接，尤其需要关注员工降职、离职时的退出设计，避免股权激励对公司成长产生负面影响；
- 股权激励的设计需匹配创业企业的成长时期（初创、成长和成熟期），初期设计需要留有弹性，以便适时调整；
- 根据未来上市预期设计合适的实施的股权架构。在创业的初期和成长期，企业的上市目标还不明确时，股权架构设计应预留弹性空间，以应对未来因上市地变化所需的股权架构调整；
- 考虑股权激励相关个税及成本的有效性，增强激励的效果。



股权激励方案联系人

陈岚

普华永道税务部合伙人

☎ 电话：+86 (21) 2323 2628 ✉ 邮箱：gertie.chen@cn.pwc.com

04

赋能未来



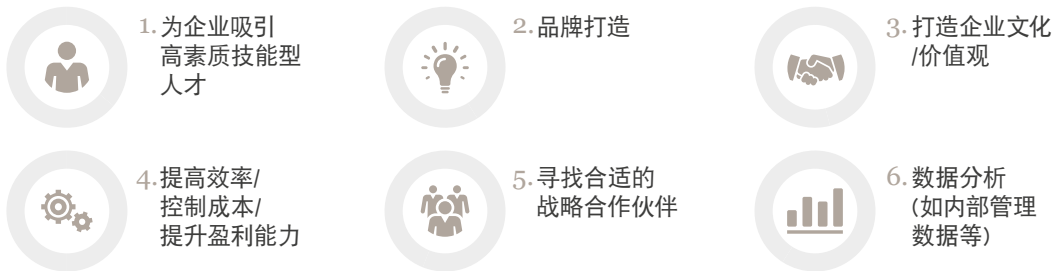
独角兽之所以能跨越独木桥，跻身明星企业的行列，很大程度上是因为他们行动更迅捷、视野更开阔、更能有效解决行业和用户的痛点，毕竟企业的战略方向和核心竞争力将决定企业的未来。

在一些选择上，独角兽企业的CEO尤为关注其长远影响，在品牌打造上视线放得更长远，也更舍得投入，一些初创公司的高管相较于谨慎稳妥且重视短期收益。

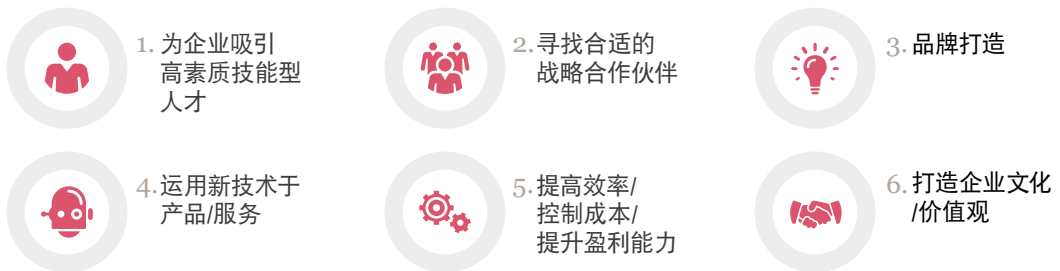
- 在未来1-3年可持续增长战略中，品牌打造和打造企业文化/价值观在独角兽企业眼中的排名都高于初创型企业，如打造企业文化/价值观被独角兽企业排在第三位，但被初创型企业排在第六位。

未来1-3年的可持续增长战略中，Top6高优先级因素（多选）

独角兽



初创企业






- 相较于独角兽企业，初创企业表示具备市场营销能力的人才缺口对业务的影响程度最高。对于初创企业来说，让市场和投资人看到未来发展的潜质及成就一番大事业的格局，是赢得外部资金支持和投资人青睐的关键要素。
- 对于技术的重视已势不可挡，无论是独角兽企业还是初创企业均将技术作为公司的核心优势。初创企业将人工智能、大数据、云计算、物联网和区块链视为未来1-3年对公司业务发展和产品研发有重大影响的新兴科技，并计划通过战略合作和内部研发最大化应用以上技术。有61%的受访初创企业研发投入占总成本比率超过20%，和独角兽企业的研发投入水平相仿。

在专注于研发的同时，我们建议企业考虑申请中国研发活动相关税务优惠，特别是在研究开发费用加计扣除、高新技术企业、软件企业、集成电路企业税收优惠及政府研发补助等方面，普华永道的专家团队可以助一臂之力。

各行业通用的研发优惠常见问题：

- 已申请享受研发费用加计扣除，是否仍可以申请享受高新技术企业优惠？
- 发生在研发部门以外的研发活动/费用是否也可以用来申请享受研发优惠？
- 申请享受研发优惠是否必须拥有知识产权？
- 如何处理受托研发、委托研发、合作研发等多种研发形式并存的复杂局面？
- 研发费用入账时，应该资本化还是费用化处理？计入何种会计科目？

四大重点行业的常见问题

|  金融行业 |  TMT行业 |  医疗行业 |  传统制造业 |
|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• 需求数目巨大，没有进行项目立项或者立项混乱如何处理？• 同一项目涉及新旧不同技术如何处理？• 项目类型与同业相似如何处理？ | <ul style="list-style-type: none">• 多项研发优惠政策同时满足的情况下，应该如何制定申请策略/顺序？• 产品版本迭代更新、功能优化是否可以申请享受优惠？• 企业产品经理/项目经理应如何配合研发优惠申请工作？ | <ul style="list-style-type: none">• 研发失败、未获得临床试验批件或生产批件是否可以申请享受研发优惠？• 临床试验分期是否都可以申请享受研发优惠？• 仿制药研发过程是否可以申请享受研发优惠？ | <ul style="list-style-type: none">• 企业委托境外研发费用是否可以申请享受研发优惠？• 研发过程中形成的下脚料、残次品、中间试制品等特殊收入，应该如何处理？• 定制化产品开发，是否可以申请享受研发优惠？ |



研发优惠服务联系人

郭欢洁

普华永道中国研发优惠服务合伙人

☎ 电话：+86 (21) 2323 3016 ✉ 邮箱：landa.guo@cn.pwc.com

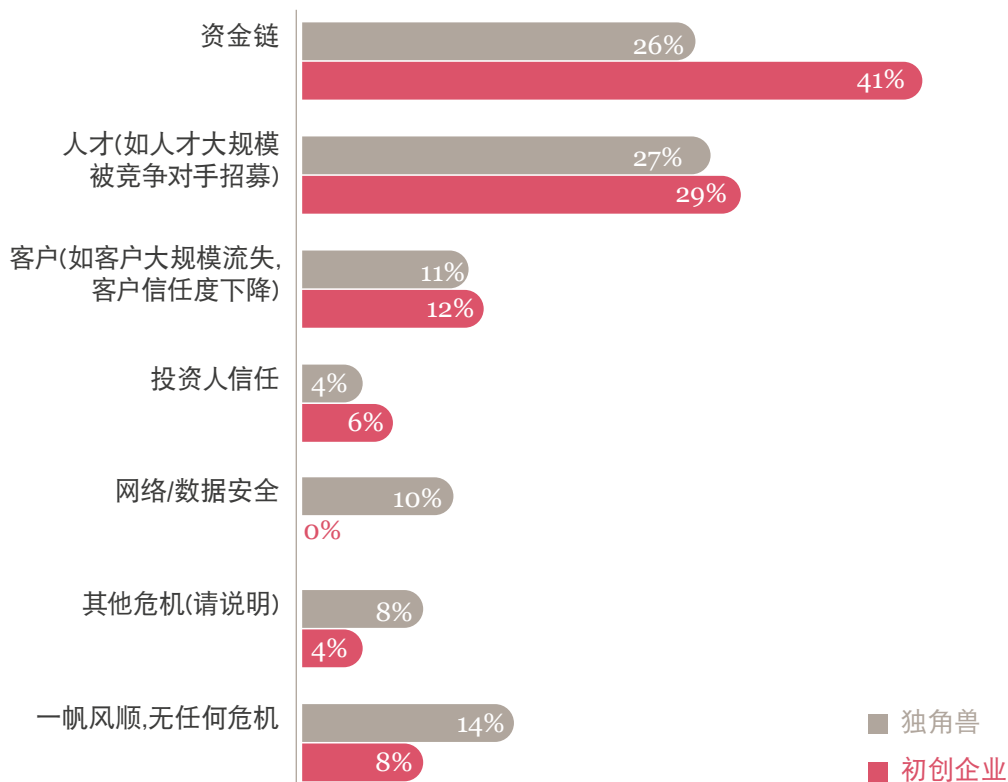
05

未雨綢繆



调研显示，初创企业所面临的资金链、人才、客户、投资人信任等各方面的危机均高于独角兽企业。有41%的受访初创企业经历过资金链断裂的危机，而只有26%的受访独角兽企业经历过此类危机，与此同时，初创企业所面临的人才大规模被竞争对手招募及客户大规模流失的情况也更严重。

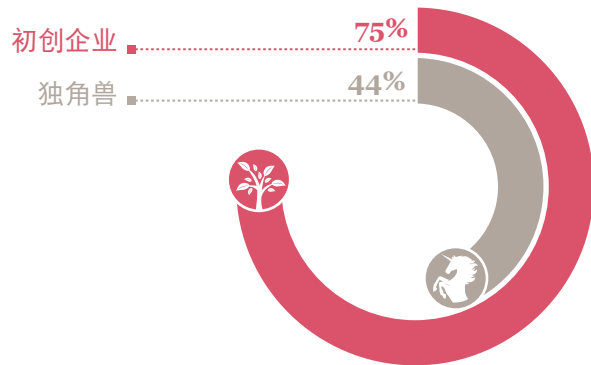
企业成立以来经历的危机类型



同时，独角兽企业对于网络和数据安全及合规方面的重要性更为重视，对于企业发展可能将会遇到的不确定性和风险也更了然于心，许多初创企业在这方面还经验不足。

- 78%的独角兽有CIO或者CTO负责网络和数据安全，而初创公司仅有40%有CIO或者CTO负责，另外还有40%尚无专人负责。
- 初创公司75%尚没有危机应对计划及预案，独角兽这一比例为44%。

尚没有危机应对计划及预案的企业比例



尽早识别各类危机的存在，防患于未然，才是成本最低的危机处理方式。企业应建立危机预警机制，制定相关预案，并进行模拟训练，这样即使企业遭遇相关危机，也能沉着应对。

然而，初创企业在发展初期，往往无法客观评估自身所在行业位置，合理分析自身核心竞争力水平。普华永道研发的投资风险评估模型，通过定量与定性分析，从团队能力及稳健性、产品与技术水平、行业发展与市场竞争，财务监控度及收益能力等方面对初创企业进行综合评估。

企业可以通过在线问卷调查的方式<https://cip.pwccn.com>，免费自动生成可视化投资风险评估分析结果，清晰了解自身在关键核心指标上的优势与不足。



初创企业投资风险评估平台联系人

高洋

普华永道风险及控制服务部合伙人

☎ 电话: +86(10)6533 2882 💬 邮箱: v.gao@cn.pwc.com

小结

在投资市场降温的背景下，初创企业要进一步深耕细作，不断提高企业价值，抓住窗口机遇期，安然度过变革期和瓶颈期。倚重富有创业家精神的年轻管理团队，既要现实主义，也要心怀远大，增强危机意识，合理规避风险，带领企业去构筑长远的未来。

普华永道愿与中国初创企业并肩成长，为企业提供战略、人才、财税、资本、法律及风控等全方位服务，助力企业加速成长，从初创公司到成熟企业，再到独角兽甚至上市公司，建立长青基业。

我们积极打造创新生态圈，欢迎有需求的初创公司参加普华永道孵化计划，也欢迎成为我们PwC创业必修课的学员。

普华永道孵化计划

普华永道孵化计划旨在加速高潜力创新型企业的成长。我们为创新企业提供商业模式优化、资本运作指导、市场有效转化、运营管理提升、产业龙头企业及合作伙伴对接、国际化发展等加速服务。在为期4-12个月的加速期间，我们将提供六大模块培训，涵盖战略、人才、财税、资本、法律及风控、产品及市场，以及多场主题聚焦的客户对接会，帮助创新企业连接成熟企业及普华永道全球网络。

我们目前正在开展的孵化项目包括：

“普华永道中国 x 上海张江数字医疗健康加速营” - 上海

“微软加速营·上海 x 普华永道中国 金融科技、新零售、智能制造加速营” - 上海

“普华永道中国 x 张江科学城 x 陆家嘴金融城 AI、金融、医疗健康加速营” - 上海

“普华永道中国 x 江苏省 (宜兴) 环保产业技术研究院环保创新加速营” - 北京

“普华永道中国 x 成都新经济研究院 企业创新加速营” - 成都



普华永道孵化计划联系人

林榕

普华永道中国创智中心总监

☎ 电话：+86 (21) 2323 3768 ✉ 邮箱：Rong.lin @cn.pwc.com

普华永道创业必修课

创业者往往在创业初期灵感四溢，但真正落地或是当企业到达一定规模时，常常面临众多非擅长领域的难题和考验。PwC创业必修课是普华永道为创业者度身定制的系列网络课程。

我们的导师团队高手云集，汇集了财税、咨询团队精英和法律专家，将百年专业精华浓缩于五课时讲解，课程内容涵盖企业税务架构、股权激励、人事合同签署、企业估值以及人力资源战略五大创业难点，帮助创业者剖析早期创业路上令人困惑的难题。

如想进一步了解课程详情，
请扫描下面的二维码：



编辑团队

郭誉清

普华永道中国
创智中心合伙人
+86 (21) 2323 2655
yuqing.guo@cn.pwc.com

蒋维

普华永道中国咨询交易服务
购并交易增值服务、交易数据分析业务总监
+86 (21) 2323 3980
jacky.jiang@cn.pwc.com

蓝澜

普华永道中国市场推广及传讯部
思想领导力经理
+86 (10) 6533 8759
lan.l.lan@cn.pwc.com



普华永道初创企业/独角兽企业服务

普华永道为创业企业/独角兽企业提供全方位的支持和服务。我们可以帮助您起草业务计划、设立公司、选择合适的融资和税务规划模型、以及制定各类合同、为企业核心人物制定激励计划等。我们同时也在您做出业务相关决策-包括审计、税务、会计、会计准则时给予建议。我们帮助公司制定业务模式和业务计划，并帮助识别并接触新市场中的潜在客户、合作伙伴。

同时，我们可以帮助您找到最合适的投资者和融资人，并以最吸引人的方式讲述您的故事来吸引投资人。在贵公司完成首次公开募股（IPO）的过程中，我们协助您满足上市公司的要求，最终成功实现IPO。

联系我们



周伟然

普华永道全球
通讯、媒体及科技(TMT)行业主管合伙人
+86 (755) 8261 8886
wilson.wy.chow@cn.pwc.com



高建斌

普华永道中国
通讯、媒体及科技(TMT)行业主管合伙人
+86 (21) 2323 3362
gao.jianbin@cn.pwc.com



黄佳

普华永道中国内地及香港
初创与私营企业业务主管合伙人
+86 (21) 2323 3029
elton.huang@cn.pwc.com



黄翰勋

普华永道中国内地及香港
初创与私营企业业务主管合伙人
+86 (10) 6533 2255
stephen.h.wong@cn.pwc.com



郭誉清

普华永道中国
创智中心合伙人
+86 (21) 2323 2655
yuqing.guo@cn.pwc.com

www.pwccn.com

本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。
© 2018 普华永道。版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。
详情请进入www.pwc.com/structure。